

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena atas berkah dan rahmat, taufik dan hidayah-Nya penyusun dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis budgetary slack pada kantor cabang PT Royal Kekaltama Beverages di Surabaya”.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi UPN “Veteran” Jatim. Penulis menyadari bahwa skripsi ini dapat selesai berkat bantuan, bimbingan, saran, dukungan dan petunjuk dari berbagai pihak.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyusunan skripsi ini khususnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan petunjuk dan pencerahan dalam penyusunan karya ilmiah ini.
2. Bapak H. Warsito SH, MM, selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
3. Bapak Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
4. Bapak Drs. Ec. R. Sjarief Hidajat, Msi, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

5. Ibu Dr. Indrawati Yuhertiana, MM, Ak, selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak membantu dalam penyusunan skripsi.
6. Seluruh Staff Pengajar pada Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama di bangku kuliah.
7. Regional Sales Manager (RSM) Indonesia Timur, District Manager (DM), dan Staff karyawan PT Royal Kekaltama Beverages Kantor Cabang Surabaya yang telah memberikan data dan informasi dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Yang terhormat kedua orang tua penulis yang telah memberikan bantuan baik materiil dan spirituil, dan segenap keluarga dan saudara yang telah memberikan semangat dan dorongan serta doa hingga skripsi ini terselesaikan.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan hidayahnya kepada semua pihak yang telah membantu terwujudnya skripsi ini sampai selesai. Dan akhirnya saya mengharapkan semoga apa yang telah tertuang dalam skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amien.

Surabaya, Juni 2008

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
ABSTRAK	ix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	12
1.5 Ruang Lingkup Pembahasan	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Telaah Penelitian Sebelumnya	13
2.2 Anggaran dan Penganggaran	18
2.2.1 Karakteristik Anggaran	22
2.2.2 Tujuan Anggaran	23
2.2.3 Manfaat Anggaran	23
2.2.4 Keterbatasan Anggaran	24
2.2.5 Proses Penyusunan Anggaran	25
2.3 Aspek Perilaku Dalam Penganggaran	29

2.3.1 Penganggaran partisipatif	32
2.4 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap slack Anggaran	39
2.5 Faktor-faktor Pendorong Manajer Menciptakan Slack	42
2.6 Langkah-Langkah Manajer dalam menciptakan Slack	44
BAB III PENDEKATAN MASALAH	
3.1 Pendekatan Masalah 1	45
3.2 Pendekatan Masalah 2	48
3.3 Pendekatan Masalah 3	52
3.4 Pendekatan Masalah 4	57
BAB IV METODE PENELITIAN	
4.1 Metode Yang Dipergunakan	60
4.2 Ruang Lingkup Penelitian	63
4.3 Jenis dan Macam Data	64
4.4 Prosedur Pengumpulan Data	64
4.5 Analisis Data	65
4.6 Kecukupan dan Kesesuaian Data	67
4.7 Tempat Penelitian	68
4.8 Informan	68
4.9 Jadwal Penelitian	69
BAB V ANALISIS	
5.1 Gambaran Umum / Deskripsi Hasil Penelitian	70
5.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	70
5.1.2 Profil Perusahaan	73

5.1.3	Visi dan Misi Perusahaan	74
5.1.4	Job Descriptions	75
5.1.5	Struktur Organisasi	78
5.1.6	Program Kegiatan Periode	79
5.2	Pembahasan	81
5.2.1	Proses Penganggaran di PT. Royal Kekaltama Beverages	81
5.2.2	Partisipasi Lowe Manajer dalam Proses Penganggaran	88
5.2.3	Penciptaan Budgetary Slack	92
5.2.4	Implikasi Partisipasi Anggaran Terhadap Budgetary Slack	97

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1	Kesimpulan	102
6.2	Saran	103

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Proses Penyusunan Anggaran	28
Gambar 4.1 : Analisis Data Interaktif	66
Gambar 5.1 : Struktur Organisasi	78
Gambar 5.2 : Siklus Anggaran di PT. Royal Kekaltama Surabaya	87
Gambar 5.3 : Flow chart Pengajuan Action Program (AP)	97

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1 : Track Sales Cabang Jatim 2006	73
Tabel 5.2 : Penjualan Super O ₂ dan Zporto	73
Tabel 5.3 : Kegiatan BTL Trading Activity dan Demand	80
Tabel 5.4 : Breakdown Target Activity ITC / STC	83
Tabel 5.5 : Breakdown Target MDS Super O ₂ dan Zporto Cabang Jatim	83

ANALISIS BUDGETARY SLACK PADA KANTOR CABANG PT ROYAL KEKALTAMA BEVERAGES DI SURABAYA

Oleh:

Nina Novita N

Abstrak

Perkembangan disiplin ilmu akuntansi dewasa ini tidak dipandang sebagai suatu disiplin ilmu yang kaku, tetapi cukup luwes dan terbungkus di dalam jaringan-jaringan perilaku. Informasi akuntansi seperti anggaran (budget) misalnya, secara luas dapat berpengaruh terhadap individu-individu yang terkait. Hal ini menekankan suatu hal penting bagi para manajer dalam organisasi bisnis bahwa perilaku individu-individu yang dibawahnya seringkali dipengaruhi oleh bagaimana prestasi kerja mereka. Jadi akuntansi bukan merupakan bagian yang kosong dari kehidupan seorang manajer yang profesional, tetapi informasi akuntansi seperti anggaran juga dapat memainkan peranan kunci dalam motivasi individu-individu di dalam organisasi kearah pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui proses penganggaran, sampai sejauh mana partisipasi lower manajer dalam penganggaran, hingga bagaimana penciptaan *slack* anggaran dan dampak dari partisipasi anggaran terhadap *slack* anggaran yang mana pasti akan mempengaruhi perilaku dari lower manajer dalam menyikapinya.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dimana ruang lingkup penelitian pada divisi marketing Kantor Cabang Surabaya PT Royal Kekaltama Beverages. Data yang digunakan data primer yang meliputi data langsung dari responden/narasumber, dan data sekunder meliputi dokumen, catatan atau buku perusahaan. Pengumpulan datanya secara kualitatif dilakukan dengan wawancara yang mendalam dan terbuka dengan narasumber, melakukan observasi dan pengamatan secara langsung, penelaahan terhadap dokumen tertulis, serta triangulasi. Analisis data dilakukan sejak awal dan sepanjang proses berlangsung, melalui tahapan: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan.

Dari hasil analisis disimpulkan bahwa adanya proses penganggaran secara top down mengakibatkan kinerja bawahan/pelaksana anggaran menjadi tidak efektif kerana target yang diberikan terlalu menuntut namun sumber daya yang diberikan tidak mencukupi (overloaded), adanya partisipasi anggaran akan tercapai suatu kesepakatan antara Atasan dan lower manajer sehingga target perusahaan bisa dicapai dan mengurangi motivasi lower manajer dalam memanipulasi data.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Anggaran merupakan salah satu bagian dari proses pengendalian manajemen yang berisi rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam unit moneter yang berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang. Namun demikian, pengertian anggaran bukan hanya sebagai suatu rencana finansial yang menentukan tujuan pendapatan dan biaya yang berkelanjutan bagi pusat pertanggungjawaban perusahaan bisnis, tetapi juga merupakan alat bagi manajer puncak untuk mengendalikan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, mengevaluasi kinerja dan memotivasi bawahannya.

Sebagai suatu rencana tindakan atau kerja, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan organisasi dengan cara membandingkan antara hasil sesungguhnya yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan, jika hasil sesungguhnya berbeda secara signifikan dari rencana, tindakan tertentu harus diambil untuk melakukan revisi yang perlu terhadap rencana.

Menurut M. Nafarin (2000; 9) dalam penyusunan anggaran perlu mempertimbangkan faktor-faktor berikut ini, yaitu :

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijaksanaan umum perusahaan.
2. Data-data waktu yang lalu.
3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.

4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing.
5. Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah.
6. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Penyusunan anggaran memerlukan kerjasama para manajer dari berbagai jenjang organisasi. Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian serta dapat dijadikan sebagai tolak ukur prestasi kerja, penyusunan anggaran memerlukan syarat tertentu.

Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran, dimana setiap manajer dalam jenjang organisasi diberi peran tertentu untuk melaksanakan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Untuk memungkinkan para manajer melaksanakan peran mereka, setiap manajer memerlukan alokasi sumber daya yang cukup. Dengan demikian proses penyusunan anggaran yang berhasil adalah yang dapat menjadikan setiap manajer dalam organisasi memiliki persepsi yang jelas mengenai peran mereka dalam mencapai sasaran anggaran.

Penyusunan anggaran dapat dilakukan secara *top-down* atau *bottom-up*. Dengan *top-down budgetting*, manajemen puncak menyusun anggaran untuk bagian yang berada di bawahnya. Sedangkan pada *bottom-up budgetting*, para manajer menengah ke bawah ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran (Pujiastuti ; 2004).

Top-down budgetting sering mengalami kegagalan karena kurangnya komitmen para karyawan untuk mencapai target yang ditetapkan oleh para manajer puncak.

Sedangkan dengan *bottom-up budgetting* manajer menengah ke bawah akan lebih termotivasi untuk mencapai target anggaran sebab mereka merasa ikut memiliki anggaran perusahaan. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, para manajer dapat menerima dan melaksanakan secara penuh tanggung jawab anggaran yang telah ditetapkan sehingga pada akhirnya dapat mempengaruhi prestasi kerja mereka.

Pemilihan metode yang tepat dalam penyusunan anggaran akan menghasilkan anggaran yang efektif dan efisien untuk pengendalian manajemen. Oleh karena itu, perusahaan harus merumuskan metode yang tepat dalam penyusunan anggaran. Proses penganggaran yang efektif biasanya merupakan kombinasi dari pendekatan *top-down budgetting* dan *bottom-up budgetting*.

Partisipasi dalam penyusunan anggaran akan memberikan kekuasaan kepada para manajer untuk menetapkan isi anggaran mereka. Namun kekuasaan ini dapat disalahgunakan untuk hal-hal yang merugikan perusahaan. Menurut Hansen dan Mowen (2004 : 377) adanya partisipasi para manajer menengah ke bawah dalam penyusunan anggaran memiliki tiga masalah yang potensial, yaitu :

1. Penetapan standar yang dapat terlalu tinggi atau rendah.
2. Memasukkan *slack* dalam anggaran.
3. Partisipasi semu.

Alan S. Dunk (1993; 400) menyatakan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *slack* anggaran, yaitu penganggaran partisipatif, *information asymmetry*,

dan *budget emphasis*. Pada *bottom-up budgetting*, manajer menengah ke bawah turut berpartisipasi dalam menyusun dan menetapkan target anggaran yang akan dicapai oleh perusahaan. Pendekatan ini sering disebut dengan *penganggaran partisipatif*, karena bawahan ikut berpartisipasi dan mempunyai kontribusi secara langsung dalam penyusunan anggaran. Tingginya tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran akan mendorong munculnya *slack* anggaran.

Partisipasi para bawahan dalam proses penyusunan anggaran akan memberikan kesempatan kepada atasan untuk memperoleh akses terhadap informasi pribadi bawahan dan memungkinkan para bawahan untuk mengkomunikasikan atau mengungkapkan informasi pribadinya yang akan tergabung dalam standar atau anggaran yang akan digunakan untuk menilai kinerja mereka. Informasi pribadi ini merupakan salah satu bentuk *information asymmetry*, yang muncul pada saat bawahan memiliki informasi yang lebih banyak daripada atasannya. Apabila para bawahan menyembunyikan atau menyatakan dengan tidak benar beberapa informasi pribadinya, maka dapat menimbulkan *slack*.

Bawahan dapat menciptakan *slack* melalui partisipasinya, jika mereka beranggapan bahwa pemberian penghargaan dan imbalan (*reward*) mereka didasarkan pada pencapaian target anggaran. Dengan demikian penekanan pada pencapaian target anggaran (*budget emphasis*) dalam pemberian penghargaan dan penilaian kinerja dapat menyebabkan munculnya *slack*.

Demikian halnya dengan PT Royal Kekaltama Beverages sebagai salah satu perusahaan dengan bisnis utama di bidang minuman berusaha untuk meningkatkan keefektifan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasinya melalui keakuratan dalam penyusunan anggaran. Walau berbagai upaya untuk meningkatkan keakuratan dalam penyusunan anggaran telah dilakukan oleh perusahaan, namun masih terjadi *slack* dalam penyusunan tersebut. Dalam pencapaian target penjualan atas budget yang ditetapkan selama ini dinilai sangat menentukan terhadap evaluasi kinerja manajer.

Selama periode 2006 pencapaian target penjualan terbesar pada bulan November yakni sebesar 105% dari budget ratio yang dianggarkan 15%, yaitu sales realisasi sebesar Rp 81.872.172 dari budget sales realisasi yang dianggarkan Rp 78.854.976, sedangkan pencapaian target penjualan untuk periode yang lainnya kurang sesuai dengan yang diharapkan, yakni mencapai 70%, dimana terdapat perbedaan antara target penjualan yang telah ditetapkan perusahaan dengan realisasi penjualan yang sebenarnya.

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran dalam melaksanakan aktivitas pencapaian tujuan perusahaan, biasanya dimulai ketika manajer menerima hasil forecast ekonomi, penjualan dan sasaran laba untuk periode yang akan datang dari manajemen puncak. Forecast dan sasaran ini menjadi pedoman penyusunan anggaran. Demikian juga dalam perusahaan ini, data laporan penjualan dari distributor yang direkap oleh cabang dijadikan sebagai acuan penyusunan anggaran

periode berikutnya. Yang mana laporan tersebut digunakan juga sebagai evaluasi efektivitas program dimasa mendatang.

Penyusunan anggaran bagaimanapun menjadi tanggung jawab manajer lini, yang mungkin mendapatkan bantuan informasi dan teknis dari staf kelompok perencanaan atau departemen anggaran. Banyak organisasi mempunyai departemen atau panitia anggaran formal yang memainkan peranan kunci dalam perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan kegiatan-kegiatan.

Penyusunan anggaran dalam perusahaan ini secara Top-down, yakni anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh *Top Manajemen* dan anggaran ini harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Top Manajemen berwenang dalam penyusunan anggaran , yang mana anggaran tersebut dipatok dengan penghitungan *Cost Ratio* yakni prosentase dari semua biaya yang dikeluarkan untuk aktivitas cabang dibagi penjualan cabang. Budget yang diberikan ke cabang merupakan variable cost yang sudah dipatok dengan Cost Ratio tertentu terhadap pencapaian omzet penjualan. Namun karena kondisi pasar yang tidak pasti, munculnya *slack* sering terjadi. Cabang melakukan *sounding* ke Atasan, memberikan laporan analisa tentang kondisi pasar dan meminta kelonggaran terhadap budget yang telah diberikan.

Budget berperan sebagai perencanaan, karena berisi ringkasan rencana (keuangan) organisasi di masa mendatang, selain itu budget berperan sebagai kriteria kinerja, karena digunakan sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja

manajerial. Kinerja akan dikatakan baik apabila budget tercapai. Cabang akan memaksimalkan dalam menekan cost seminim mungkin guna mencapai target yang telah diberikan *top manajemen*.

Sistem anggaran yang baik mendorong perilaku yang sesuai dengan tujuan. Cara yang digunakan Perusahaan untuk mempengaruhi manajer agar melakukan lebih banyak usaha dalam mencapai tujuan organisasi, sering disebut sebagai insentif. Hal ini berasumsi bahwa orang yang motivasi utamanya adalah penghargaan berupa uang, akan senantiasa termotivasi dalam pekerjaannya guna mencapai tujuan pribadinya. Ancaman pemecatan adalah sanksi ekoomi terbesar untuk kinerja yang buruk. Begitu juga pada divisi marketing di perusahaan ini, *turn over* manajer nya bisa dikatakan cukup tinggi. Pencapaian target penjualan terhadap budget yang telah ditetapkan merupakan prioritas utama dalam penilaian kinerja di perusahaan ini.

Namun demikian, faktor penting dalam upaya untuk merealisasikan rencana-rencana dalam anggaran sangat dipengaruhi oleh partisipasi bawahan. Argyris (1952) dalam Kurniawan (2002) menyatakan bahwa kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi jika bawahan diijinkan berpartisipasi dalam kegiatan penganggaran. Argumentasinya, bawahan harus diberi kesempatan berpartisipasi dalam berbagai keputusan organisasi terutama yang berpengaruh langsung pada mereka. Salah satunya adalah proses penganggaran karena mereka harus merealisasikan anggaran tersebut, dan kinerja mereka diukur berdasarkan keberhasilan untuk merealisasikannya.

Partisipasi lower manajer (sebagai bawahan) dalam penyusunan anggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam penganggaran dan pelaksanaannya untuk merealisasikan target yang ada dalam anggaran. Anggaran akan mempunyai peranan dalam mengendalikan individu-individu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Partisipasi juga menunjukkan sejauh mana para manajer ikut serta di dalam penyusunan anggaran, disamping itu partisipasi cenderung mendorong para manajer untuk lebih aktif di dalam memahami anggaran. Kontribusi lower manajer dalam penganggaran di Perusahaan ini melalui pengajuan "sounding" ke Atasan untuk kelonggaran terhadap budget yang telah dianggarkan dengan melihat kondisi pasar yang ada sehingga pencapaian target akan mudah tercapai. Dalam periode tertentu lower manajer berpartisipasi penuh dalam penganggaran, memaparkan tentang kondisi pasar yang ada, budget yang dibutuhkan, rangkaian aktivitas dimasa yang akan datang yang akan ditempuh oleh Cabang dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Tujuan yang ada dalam anggaran digunakan untuk mengukur kinerja, jadi tujuan ini harus berdasarkan pada kondisi dan harapan-harapan realistis. Pencapaian target penjualan harus semaksimal mungkin terealisasi dengan baik. Target penjualan setiap periodenya bisa berubah-ubah sesuai kondisi pasar pada saat itu. Karena penelitian ini di divisi marketing parameter utama yang jadi standart penilaian kinerja adalah tercapainya target penjualan yang telah dibebankan Atasan kepada Cabang (lower manajer).

Walaupun tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dan anggaran nonpartisipatif, aspirasi bawahan lebih diperhatikan dalam proses penyusunan anggaran partisipatif dibandingkan dengan anggaran nonpartisipatif, dan juga anggaran partisipatif merupakan alat komunikasi yang baik, dimana proses penyusunan anggaran partisipatif ini seringkali memungkinkan manajemen puncak untuk memahami masalah yang dihadapi oleh karyawan (lower manajer) dan karyawan (lower manajer) juga lebih dapat memahami kesulitan yang dihadapi oleh manajemen puncak serta lebih memungkinkan para manajer (sebagai bawahan) untuk melaksanakan negoisasi dengan Atasan mengenai target anggaran yang menurut mereka dapat dicapai.

Sehingga penganggaran partisipatif ini juga memberikan rasa tanggung jawab kepada para manajer bawah dan mendorong timbulnya kreativitas. Karena lower manajer yang menciptakan anggaran, maka besar kemungkinan tujuan anggaran merupakan tujuan pribadi manajer tersebut, yang menyebabkan semakin tingginya tingkat keselarasan tujuan.

Partisipasi lower manajer lazim dilakukan dalam penyusunan anggaran. Diharapkan, partisipasi kinerja bawahan akan meningkat karena konflik potensial antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat dikurangi. Dari partisipasi *Top Manajemen* akan memperoleh informasi mengenai lingkungan yang sedang dan yang akan dihadapi serta mencari solusinya. Bawahan yang berpartisipasi akan terdorong untuk membantu Atasan dengan memberikan informasi yang dimilikinya sehingga

anggaran yang disusun lebih akurat. Namun bisa dikatakan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat memberikan pengaruh yang berbeda terhadap *slack* anggaran.

Perbedaan ini terutama disebabkan oleh perilaku masing-masing individu apabila karyawan memberikan respon positif terhadap partisipasi, dimana ia merasa bahwa melalui partisipasi maka ia telah memberikan sumbangan yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan, maka partisipasi cenderung meminimalkan *slack*. Namun bila karyawan memberikan respon negatif, maka partisipasi cenderung untuk meningkatkan *slack*.

Indikasi lain adanya *slack* dalam anggar adalah jika manajer mampu menegoisasikan (*bargain*) terhadap target anggaran sehingga mudah dicapai. Bonus, kenaikan gaji, dan promosi adalah semua hal yang dipengaruhi oleh kemampuan seorang manajer untuk mencapai atau melampaui tujuan yang direncanakan. Oleh karena itu status keuangan seorang manajer dan karir dapat dipengaruhi, anggarandapat memiliki pengaruh yang signifikan. Apakah pengaruh tersebutpositif atau negatif tergantung sebagian besar pada bagaimana anggaran digunakan.

Perilaku positif muncul ketika tujuan tiap manajer sejalan dengan tujuan organisasi, dan manajer memiliki penggerak untuk mencapainya. Jika anggaran tidak dikelola dengan baik, para manajer tingkat bawah dapat menggagalkan tujuan organisasi.

1.2. Rumusan Masalah

Sistem penganggaran merupakan kombinasi informasi dengan prosedur dan proses administrasi, yang umumnya merupakan bagian integral perencanaan jangka pendek dan bagian sistem pengendalian suatu organisasi. Mengingat manfaatnya, maka sistem penganggaran diharapkan dapat dilaksanakan oleh setiap perusahaan.

Dari latar belakang tersebut, permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah proses penganggaran di PT Royal Kekaltama Beverages ?
2. Bagaimanakah partisipasi lower manajer dalam proses penganggaran ?
3. Bagaimanakah kecenderungan penciptaan *budgetary slack* di PT Royal Kekaltama Beverages ?
4. Bagaimanakah implikasi partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* di PT Royal Kekaltama Beverages?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui proses penganggaran di PT Royal Kekaltama Beverages.
2. Untuk mengetahui partisipasi lower manajer dalam proses penganggaran.
3. Untuk mengetahui kecenderungan dalam penciptaan *budgetary slack* di PT Royal Kekaltama Beverages.
4. Untuk mengetahui implikasi dari partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack*.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

1. Bagi praktisi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi manajemen perusahaan agar dapat digunakan untuk meningkatkan efektifitas anggaran perusahaan, terutama dalam efektifitas perencanaan dan pengendalian.
2. Bagi peneliti, menambah wawasan yang diperoleh melalui pengalaman praktis dengan menerapkan teori dan ilmu yang dipelajari selama kuliah.
3. Bagi akademisi, diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan untuk mengadakan penelitian lebih lanjut.

1.5. Ruang Lingkup dan Pembahasan

Penulis membatasi penelitian ini dalam ruang lingkup divisi marketing kantor cabang Surabaya PT Royal Kekaltama Beverages. Sedangkan data anggaran yang digunakan adalah periode 2006. Hal ini disebabkan karena aktivitas tertinggi yang dapat mewakili perusahaan secara keseluruhan adalah periode 2006, perusahaan sedang menanjak dengan promo produk barunya.

